

巻頭言

今後の商品開発の在り方

Our Way to Go in Product Development



執行役員 丸 本 明

Akira Marumoto

我々マツダはブランドの再構築を目指し、1998年にGlobal Brand Bulls Eyeを「人格・イメージ」、
「商品」、「バリュー・価値」の3点から定義した。ここで定義した人格とイメージが、「センスの良い」・
「創意に富む」・「はつらつとした」の3点であり、これを具現化する商品特性が、「際立つデザイン」・
「抜群の機能性」・「反応の優れたハンドリングと性能」である。この商品特性を体現したア
テンザ/Mazda6以降の商品と、ブランドイメージの全世界での展開により、ブランドイメージの大幅
な向上を実現させつつある。例えばアメリカでのブランド調査では、はつらつとした、独自のデザイン、
運転していて楽しいといった項目が大幅に向上しており、購入動機もスタイリングや運転の楽しさが著
しく増加し、相対的に「Value for Money」項目支持が減少している。同様な傾向はその他の市場にお
いても顕著であり、これらはブランドイメージと商品が相互補完し成し得た成果と言え、まさにOne
Mazdaで勝ち得た向上である。

欧州での調査結果では、商品の総合的な評価も高く、デザインはBIC (Best in Class) レベルにある。
ここ数年の開発において、我々は「Zoom-Zoom」をキーワードに全ての商品特性について一定な方向
を目指し開発を進めてきた。つまり商品特性の一貫性と継続性が、お客様の商品の総合評価を高めてき
た。しかしながら、同調査結果で、抜群の機能性は中位、動力性能・燃費は下位に甘んじていると言う
事実もある。今後、我々が目指す方向は、Zoom-Zoomを構成する商品特性のひとつひとつを際立たせ
ていくことであり、以下の3点の実現が、今後我々が実現すべきゴールである。

- 1) 一目でお客様に、「先進性と躍動感で感動を与える、際立つデザイン」
- 2) 簡単な操作でお客様に、「驚きを与え、賢さを即座に理解いただける抜群の機能性」
- 3) 走り出した直後、お客様に、「安心感があり、ワクワクする運転する楽しさを実感いただける、反
応の優れたパワートレイン性能とハンドリング」

現在策定中の10年後を見据えた長期戦略の中でも確認していることではあるが、我々マツダは現在の
ブランド戦略を強化し、より鮮明にブランドイメージを確立することに揺らぎはない。その実現をリー
ドする商品開発は、ここ数年の向上に甘んじることなく、目指すゴールに向けて、積極果敢に取り組ん
で行きたい。

一方、商品開発の競合他社の取り組みを見ると、ITを中心にしたイネーブラーの開発・実践と、業務
設計の強化により、効率と品質面での商品開発のパラダイムシフトが起こりつつある。マツダはベリ
ーサをデザイン決定後12ヶ月で開発したが、他社は8ヶ月、若しくは6ヶ月での開発を宣言し、着々とその
準備を進めている。マツダにおいてもトップハット(車両上部)部品の本型での製作は定着化しつつあ

り、ツーリングの準備期間も日々短縮化されている。更なる効率化や、業務品質の向上を目指したツールの開発も計画的に導入中であり、その具体例の一部として、車両全体のCAE解析を約70%短期化する技術や、体系化・優先度付けを行った上でのバーチャルテストや自動設計の開発を計画的に開発中である。企画段階の効率化も、新たなツールの実現で大幅に向上させることが可能になってきた。企画設計段階でのプラットフォームやトッパハットの構想検討は、構想モデラーの完成により従来とは全く異なる局面を迎えつつある。このイネーブラーを駆使すれば、バーチャルでのパッケージや静的な評価活動は画期的な短期化と大幅な企画品質の向上が実現できる。デザイン開発の効率化も重点的に取り組むべきテーマであるが、既に3次元データを用いた高品質のデータモデリングや、実物大で評価できる大型スクリーンを用いての確認が軌道に乗りつつある。データを用いたデザイン修正や、ランプ類等の主要コンポーネントをデータでビジュアルに製作することにより、デザインモデルの製作を削除できると同時に、その後の詳細な設計フィーズに活用できる。このプロセスの運用を徹底し強化することにより、デザイン開発の短期化と質的向上は確実に実現できる。

更にDPI (Development Process Innovation) 活動でのIn-Through-Outを明確化する活動や、NVHやステアリング・ハンドリング等のアトリビュート (商品の属性) の目標を構造化する機能配分活動にも注力している。これは業務設計そのものであり、業務の質を向上させると共に、効率的に手戻りのない開発を実現する取り組みとして極めて重要である。

この様に商品開発の効率化・短期化が進む一方で、ハイブリッド、アクティブセーフティー、車両統合制御等、新技術は益々、高度化・複雑化が進んでいる。諸性能の目標達成や品質確認のためには、十分な開発期間と資源が必要となる。従来、商品開発に先行しながらも、同期させて開発していたパワートレインやプラットフォームの開発も、商品開発がより短期的に開発されるにつれ、新技術開発同様に、諸目標の達成と品質の造り込みを実現するために、独立した開発が必要になってくる。MPDS (Mazda Product Development System) で商品開発のマイルストーンやデリバラブルズ (活動のアウトプット) を規定したのと同様、新技術・先行技術の開発を規定した、MTDS (Mazda Technology Development System) の規定と実践の強化が必須である。10年後を見据えた、現在策定中のR&D長期戦略の中では、「Zoom-Zoom領域の技術ブランドイメージで業界Topを目指す」ことをビジョンに定め、これらの新技術・先行技術の取り組みを強化し、資源面でも大幅なテコ入れを計画・検討中である。

戦略 (ゴール) とイネーブラー (道具) は揃いつつある。後は、開発部員全員が、「商品開発の志」を常に念頭に置き、各々が骨太のプランナー・デザイナー・エンジニアを目指し、実践するのみである。この実現に向け、私は次の3点を自らも実践すると共に、開発部員一人一人にそうあってほしいと期待する。

- 1) One Mazda / 全体最適を求め、常に一人称で語り・行動する
- 2) 商品の劇的な進化を目指し、夢を語り・創造力を最大限発揮しながら、果敢に挑戦する
- 3) 業務品質と効率の継続的な向上を求め、常にプロセスの革新に挑戦する

これらをマネジメントは勿論のこと、開発部員一人一人が実行すれば、世界で最高効率を実現できる開発集団になることも夢ではなく、光り輝くZoom-Zoomな商品・技術開発を実現できると確信している。